

月刊ガソリンスタンド 2021年5月号

コロナ禍により多くの業種でこれまでの業態を見直す動きが急速に進んでいます。特にサービス業や外食産業などでは好むと好まざるにかかわらず急速に変化する「ウィズコロナ」の時代に対応すべく、新たなサービスとして「テイクアウト」「宅配」「移動販売」を始める業種に対する政府による支援策などもあり、いろいろな工夫やアイデアによる業態改革がスタートしています。SS業界にあってはすでに業態改革の必要性は10年以上も前から叫ばれてきたわけですが、ここにきて政府の2050年からのカーボンニュートラル宣言、さらにEV車への移行を受け店頭における自動車用燃料供給販売だけではない新たな業態への転換が求められています。

● 経営格差拡大が顕著なSS業界

最近、全国各地の有力SS経営者の方から石油ビジネスに関する今後の展開や見通しに関する見解を頻繁に求められます。同時に各地からの情報なども耳にすることが増えてきました。SS数が半減しさらに閉鎖や淘汰が進んでいるなか、地域有力企業の中にはここにきて業態改革の効果と若干の市況改善の効果により好決算を出しているところも増えていきます。すでに感じていることではありますが、SS業界で淘汰されている企業はなるべくして淘汰され閉鎖している企業だということ。その証として淘汰やセルフ化による地域マーケットの激変により残存者収益を享受している企業も多数存在しているわけですから、「勝ち組」と「負け組」が明確化しているのが現状といえます。

● 時代の変化に果敢に立ち向かう企業には明日がある

経営者であっても社員であっても、現状、ビジネスとして利益が出ていれば何とかこのままの業態運営が続けられれば良いと思うわけですが、時代の流れはそれを許してくれません。業界全体が伸びている時期は同業者同士も互いの既得権益を保持しながら利益共存の精神でビジネス環境が維持できるように仲良くできるはずですが。

しかし、最近の石油業界は適者生存ともいえるような厳しい変化にさらされているわけですし、近未来の課題として自動車業界自体のエネルギー転換なども想定されており、SS業界を取り巻く時代の流れは急速に変化することになります。これからSS業界は第二創世記ともいえるような業態革命の波が訪れるはずですが。厳しい見方をすれば、コロナ禍を起点として今後の変化の時代を見据えながら果敢に業態改革に挑むSS企業だけに未来が見えてくる時代。時代の潮流と変化をピンチとしてネガティブに考えるのか、ビジネスチャンスとしてとらえるかで企業、経営者、スタッフの将来の命運が大きく変わる変化の時代が到来しています。全国各地のSS企業を訪れながら話をしていると定年間近な経営者や幹部社員の中には変化を嫌うケースが多いわけですが、企業も生き物だと考えればそんなことは云ってられない時代だということを認識する必要があります。若手のスタッフなどが出

してくる新たなビジネスアイデアやシステム改善などについては真摯に耳を傾けながら時代の流れに沿った新たな企画やバージョンアップなどにも積極的に取り組むことが勝ち残りのポイントだと痛切に感ずる昨今です。かく云う私も73歳になりまして、このまま平穩に経営者としての使命を全うできればと望んではおりますが、IT業界の環境も日々進化しており、SS業界よりも過激な変化の時代にさらされており、なかなか安穩とした経営環境に甘んじてはられないのが現実です。自分の知らない新たな技術や手法などについては極力若手の意見に耳を傾けながら企画を立てさらに任せることの大切さを感じています。

● 人手不足、後継者不足に対する対応

SS経営は1店舗でオーナー自ら店頭立つ企業から、地域で複数SSを運営する地域有力ディーラー、さらには全国展開している広域ディーラー、元売り販社などまでその経営規模は非常に多岐にわたりますが、ここ数年、SS業界が斜陽産業のように見られてきたことから多くの企業で人材確保に苦労しているケースが見受けられます。

有能な若手スタッフを確保するにはまず、企業としての将来ビジョンを明確にすることがポイントとなっています。ここでも経営者自身の資質が求められています。SSビジネスにおいて店頭販売オペレーション、経営管理部門などの業務ごとに適した人材をそれぞれ適材適所に配置しスタッフの個々の能力をいかにして生かし切ることができるかという課題です。当然、給与体系などへの対応も迫られることになるわけですから付加価値の高いビジネスへの業態改革を行うことで新たな企業イメージに転換し、これまでのアナログ的な業態からITを駆使した先進的なビジネスモデルへの転換などが必要な時代となってきます。それぞれの社内事業部門におけるスキルアップを図ることは当然のことながら経営者自らのスキルアップでもあります。やはり、「人を使う」ということは「人に使われる」ことよりも数段難しいことだと思います。

人材確保のためにITビジネスを展開するというのは企業経営の趣旨から考えれば本末転倒であると思います。まずは収益性の高い付加価値のある将来的にも可能性の高いビジネスモデルを工夫する必要があるわけです。そうすれば、どのような業界であっても将来的な展望と可能性がみえれば後継者も有能な人材も必然的に集まってきます。経営者としては、いかにして今後の展開を見据え時代にあったビジネスモデルに企業を生まれ変わらせることができるか、そのための努力、スピーディーな意思決定と行動が求められています。人手不足の解消は求人誌や職安に依存するだけでなく、自らの企業をどのようにアピールすることができるのか、言うなれば「お見合い」や当節流行の「合コン」のようなものなのかもしれません。

● SS業界で進みはじめた業態転換の取組みへのヒント

最近の石油業界のリテール部門では遅ればせながらではありますが、外販配送部門を中心にWEBやインターネットを駆使したビジネスモデルが普及しつつあります。

今回のコロナ禍による宅配ブームによりインターネットを駆使したWEB拡販手法はすべての業種においてその普及速度が急速に早まっています。生活に関連する多くの部分においてWEB通販や宅配業務が利用される時代になりました。時代り変化に対応し高齢者などでも活用できるようシステムにも工夫がなされています。特に、SS業界にあっては家庭用ホームエネルギーの中核となる「灯油」と土木工事用の「軽油」に関するWEB受発注システムの活用が普及したことで、外販配送部門として新たな事業分野が確立され活発に活用されており、今後はさらに急速に普及することになります。

私は以前から本稿においてSSにおける店頭販売中心のビジネスモデル脱却による業態改革の必要性を述べてきたわけですが、コロナ禍によりはからずも業界の喫緊の課題となってきました。

● SS業界の業態改革、どこから、どのように手を付けるか

読者諸兄は、一概に「業態改革」といってもどこからどのように手を付けるのか、と漠然とした疑問を持たれる方も多いはずですが、しかし、よく考えてみてください。SS業界で取り扱う商材は「危険物」ですから免許も必要ですし、流通に対応する機材設備も必要です。

異業種とは異なり自らのビジネスの「強み」を発揮できる優位性がたくさんあるわけですから、あとは地域性や企業特性を活かした展開がポイントとなります。何より強いのは生活や事業に必ず必要な石油エネルギーの供給を商材としていることです。

石油エネルギーは「安定供給」が重要なポイントですから災害発生時などへの対応も求められるわけですから、異業種参入は比較的難しいビジネスであるということ認識しておく必要があります。必要な時に必要な商品を必要とする場所に届けられることが最大のポイントであるということ。最近、大手流通企業や地域ホームセンターなど異業種企業の代行配送を行うSS企業も多いわけですが、私はなぜSS企業が自ら自社で販売活動を展開できないのかという点について疑問を持っています。

免許も施設も持たない異業種企業はWEBで灯油の注文を取得して、配送代行するSS業者に依頼するだけで全くコストのかからない利益を得ることができるという不条理な現実。これは、SS企業の怠慢な発想からの矛盾であると思うわけですがいかがでしょうか。

今シーズンの灯油ビジネスはステイホームの影響もあり比較的順調に推移したはずですが、SS業界にあっては自ら足下の課題を解決する工夫と努力を求められています。「業態改革」とは「売り方を工夫」することで新たなビジネスチャンスを創出することなのです。

全国各地の多くの企業が灯油配送に対する消費者ニーズの高まりを感じつつも人手不足などを理由に一歩前に踏み出せない現実を見ていると、あらためて「人手不足」の課題とともに堂々巡り経営、茹でカエル経営のむなしさを感じます。

SS経営から足を洗い、灯油配送と軽油のパトロール給油ビジネスに専念して成功している零細企業の経営者がたくさんいらっしゃるわけですが、多くの方はSS業界の既存概念に矛盾を感じフリーな立場でいつの間にか「業態改革」により成功しています。

● IT 活用で生産性向上

皮肉なことに、SS 業界では系列システムにとらわれ過ぎている現実もあります。これはビジネスそのものが系列計算センターの勘定系システムの「枠」ととらわれているため、現状の最新の IT 環境から遅れていることに気づいていないという問題でもあるようです。

SS 店頭における勘定系データ処理を中心とする POS データ処理と顧客管理データを駆使する外販配送システムではビジネス業態が全く異なりますから当然システムも異なります。現在では、電話受注における CTI システムなどは異業種などでも普通に使用されており、コロナ禍の現在ではスマホによる 24 時間無人の WEB 受注システムなどが主流となっています。異業種企業が WEB 受注したデータを代行配送の SS 企業がアナログで配送業務を行い手作業でデータ処理している現実を見ていると何とも情けない業界であると感じざるを得ません。端的に言えば「請求書作成」を中心とするシステムであり顧客管理データを活用して拡販戦略を立てることや履歴データを活用する販売戦略展開などには対応できていないということ。これではいかに販売意欲があっても経営戦略も立てられません。「業態改革」のためには、最低でも顧客管理データベースにより過去の顧客別販売履歴データを抽出分析できる機能を活用して次の時代に向けた経営戦略を練る必要があります。

● 受注体制構築から始まる SS 業界システム

コロナ後のビジネスは、どんな業種でもただ店頭来店客を待つだけのこれまでのビジネスを継続しては進歩が望めないはずです。特に留意する点は、コロナ禍のステイホームにより WEB ビジネスが急速に普及してきたという現実を見極める必要があります。SS 業界における油外ビジネス販売においても店頭来店客に対してマスク越しにセールスアプローチすることは少なくなったはずですが、お客様とのコミュニケーションをインターネットやホームページを介して提案や見積もりを提示する機会が増えています。

特に携帯スマホの活用によるカーライフサポートを WEB 受発注システムと連動させる手法はすでに、灯油の受発注システムとして普及しており、今後、急速に普及拡大することになるはずです。当社で開発販売している「K-BIZ」という受発注システムは、お客様の携帯スマホに直接情報を送信したり、お客様からの見積もり要請などにもリアルタイム連動する機能を保有しています。すでに、灯油以外の車検、タイヤ、洗車予約など SS 業務と連動しながら活用されており、現在さらに機能拡張開発を進めております。

時代の変化を先取りしながら、SS ビジネスの次の時代に向けて現場に即した即効性のある収益向上を実現させることが可能です。当社では、これらの先進的な IT 機能をより格安にご活用いただけるよう、導入ハードルを低くするための努力を重ねてまいります。

WEB 会議システムにより全国どこでもお気軽にご覧いただくことが可能です。